Modelo de Gestión por Directrices: <u>Coordinador</u> entre la Planificación Estratégica y la Gestión Diaria.

Resumen

Hoy en día la organización ha pasado por estados provocados por grandes cambios hasta la actualidad. Así tenemos el estado de la organización tradicional (jerárquica y controladora), la orientada a procesos (mecanicista y sistémica), orientada al conocimiento y capital humano (medición del capital intelectual), organización digital (lógica tecnológica, empresa virtual, teledemocracia) y la organización espiritualmente inteligente (inteligencia racional, emocional y espiritual). Al pasar de un estado al siguiente, se va confirmando que el ser humano siempre ha sido y seguirá siendo el centro del éxito de él mismo, de su equipo, organización, sociedad y el mundo. Entonces cualquier forma de gestionar la organización, estará necesariamente supeditada al estado pasado, actual y futuro que haya vivido. Este punto es clave y de reflexión, cuando se requiere hacer algún cambio importante o de fuerte impacto, que pueda dar crecimiento, adaptación y transformación consciente e inteligente.

Una característica común en cada estado de la organización, excepto en la organización espiritualmente inteligente, es que no ha habido trabajo en equipo verdadero, ha reinado el individualismo y ausencia del talento colectivo en acción. Es estratégicamente urgente al menos diseñar una *Directriz* (objetivo, indicador, meta y una forma inteligente de alcanzar la meta), orientada a equipos de aprendizaje para formarlos gradualmente y puedan acelerar el pase de un estado a otro (o generar un estado más). Es por esto, que en este Modelo de Gestión por Directrices (MGPD) como **<u>Coordinador</u>** entre la Planificación Estratégica y la Gestión Diaria, se tiene como punto clave, el *Equipo de Gestión por Directrices* (EGD). El EGD tiene un alto desarrollo en competencias del contexto estratégico, táctico y operativo, con libertad y confianza para actuar dentro y fuera de la organización, teniendo como centro la directriz, en donde la función principal, debe ser el diseño, enlace causa-efecto, seguimiento, evaluación, corrección o replanteamiento y logro de las directrices como *totalidad*, para asegurar el valor agregado en cualquiera de la dimensiones que sirvan de guía, como por ejemplo la financiera, clientes, procesos, talento humano y sistemas, medio-ambiente, entre otras. Para *aproximarnos* a esa totalidad, se usa un *Esquema Causa-Efecto de Directrices* debidamente relacionadas, tal que se gestione el logro colectivo de las mismas, con plena conciencia de que cada logro de una directriz está en dependencia de sus directrices causas, esto es lo que vamos a entender como *Gestión por Directrices*. Esto borra el vacío que existe entre la planificación estratégica (que suele quedarse en el contexto estratégico) y la gestión diaria (que suele quedarse en el contexto operativo), reforzado por la ausencia del contexto táctico (ausencia de **coordinación de todas las directrices**). El EGD conecta los tres contextos, mediante un esquema de causa-efecto entre sus directrices, permitiendo coordinar la lógica para lograrlas, utilizando mecanismos manuales, semi-automátizados o automatizados, aprovechando la tecnología de la que se disponga.

Estando claro de las ventajas y/o desventajas que puede tener cada estado de la organización, el EGD puede abordar con propiedad cada rincón de la organización y cada lugar en el entorno donde se detecte o prediga cambios estratégicos, para traducirlos en directrices compartidas dentro y fuera mediante *Alianzas*. Aunque el MGPD debe servirnos para *minimizar* el riesgo de caer en crisis, <u>compartir directrices en alianzas</u> con actores como el cliente, proveedor, ente regulador, grupos de influencia y hasta con el competidor, puede ser clave para salir de ella bien robustecido.

Palabras claves: Gestión por Directrices, Directriz, Equipo de Gestión por Directrices, Esquema Causa-Efecto de Directrices, Alianza.

Contexto Estratégico

La Gestión por Directrices en el Contexto Estratégico se realiza a través del Equipo de Gestión por Directrices (EGD), cuyo resultado inicial será el Esquema Causa-Efecto de Directrices, las cuales son *Estratégicas.* Cada directriz estará conformada por un objetivo estratégico, al menos un indicador o índice, un juego de metas y al menos una forma de alcanzar las metas, llámese proyecto, proceso, procedimiento, programa, actividad o tarea, que también impulsa a alcanzar dichas metas. Lograr una directriz, significa alcanzar cada meta del objetivo, que es medida por el indicador o índice y debe mostrar un alerta del estado del indicador. Este estado se suele asociar a las luces de un semáforo, rojo (no se alcanzó la meta), amarillo (indica que hay que revisar, porque quizás no se alcance la meta) y verde (se alcanzó la meta). El EGD puede usar los alertas para gestionar las directrices a nivel estratégico.

En este contexto, el *cambio* es el detonante, ya que puede llevar al EGD a diseñar varias directrices que lo enfrenten (eliminar el impacto negativo o aprovecharlo si es positivo). Puede que al menos una directriz, pueda compartirse con algún o algunos actores externos, tal como el cliente, proveedor, ente regulador, etc., por medio de una alianza, la cual denominaremos, *Directriz Aliada.* Tanto las directrices que queden dentro de la organización, como las directrices aliadas, estarán en el esquema causa-efecto de nivel estratégico que se genere. Acá alguna directriz cumplirá el rol de causa, o de efecto de alguna otra directriz, o puede ser causa y efecto al mismo tiempo de directrices diferentes. Al quedar directrices aisladas, es decir, sin ninguna relación causa-efecto, se hará la respectiva relación, para completar el esquema de causa-efecto de directrices.

Para acercarnos un poco a la práctica, utilizaremos el diagrama de flujo de la figura 1 mostrado a continuación y un ejemplo sencillo, para modelar el esquema causa-efecto del contexto estratégico. El EGD detecta o *predice* un **cambio** en **A** de impacto estratégico, por ejemplo, se confirmó con mucha antelación que el 10 % de los clientes empezarán a comprar nuestro producto a la competencia, entonces el EGD, rápidamente diseña la directriz en **B** Mantener el 10 % de los clientes con posibilidad de irse. El EGD establece una alianza con el cliente en **C** y diseña en **D** una directriz aliada: Aumentar la compra de productos con menor precio.

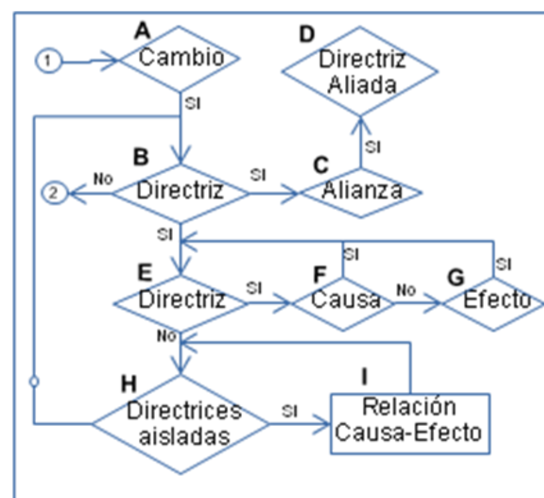


Figura 1 **Contexto Estratégico**

El EGD diseña otra directriz en **E** Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años, necesaria para apoyar a la directriz Mantener el 10 % de los clientes con posibilidad de irse, ya que al bajar el costo de producción, podemos apalancar a esta directriz y cumplir el acuerdo de la alianza con el cliente. Mediante los pasos **F**, **G** y **E**, el EGD determina para las tres (3) directrices diseñadas, quién es causa o efecto o ambas. Y a través de los pasos **H** e **I**, se establece la relación causa-efecto de las tres (3) directrices, cuyo resultado lo podemos ver en la figura 2, Esquema Causa-Efecto de Directrices Estratégicas.

En la figura 2, observamos que la directriz: Aumentar la compra de productos con menor precio, aparece como efecto para nuestra organización, ya que nos interesa impulsarla para mantener a los clientes que se quieren ir con la competencia. Aunque es una directriz aliada, la incluimos en nuestro esquema causa-efecto de directrices, para que el EGD las gestione en coordinación con el cliente.

Observe también en la figura 2, que la directriz: Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años, aparece como causa, de la directriz Mantener el 10 % de los clientes con posibilidad de irse, para apalancar o impulsar al logro de ella, pero es claro que el EGD debe diseñar otras directrices, que sinérgicamente aseguren el logro de la directriz efecto, que en este caso es Mantener el 10 % de los clientes con posibilidad de irse.

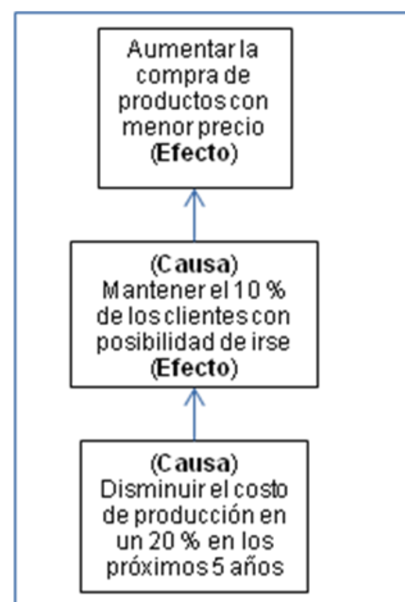


Figura 2 Esquema Causa-Efecto de Directrices Estratégicas

Contexto Táctico

En la Gestión por Directrices, Contexto Táctico, el objetivo clave es la *coordinación* entre el esquema causa-efecto de directrices del contexto estratégico y las directrices del contexto operativo, estableciendo la relación de las directrices del contexto operativo, como causas de las directrices del contexto táctico y éstas como causas de las directrices del contexto estratégico. El EGD diseña todas las subdirectrices (directrices del contexto táctico), que serán causas de las directrices estratégicas del contexto estratégico. Estas subdirectrices impulsan o contribuyen fuertemente a alcanzar las metas de cada directriz estratégica. Cada subdirectriz, proviene de cualquier rincón dentro de la organización, el único requisito es saber que se puede contribuir fuertemente y estar dispuesto a hacerlo.

Ahora utilicemos la figura 3, para continuar con el ejemplo. Así en **J** tomaremos sólo la directriz: Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años, para después en **K** diseñar una subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 %, que es causa para la directriz seleccionada en J y luego en **L** establecemos la relación causa-efecto. Igual procedimiento repetimos para la subdirectriz: Automatizar el proceso de pintado en un 50 % en un año. Ambas subdirectrices impulsan fuertemente a la directriz: Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años, ya que ambas, disminuyen el costo de producción. El resultado será el esquema causa-efecto de directrices, pero ahora aparecen las dos (2) subdirectrices relacionadas como causa-efecto, con la directriz: Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años. En la figura 4, podemos observar el esquema causas-efecto de directrices estratégicas, relacionadas con subdirectrices. Se muestran en líneas punteadas las subdirectrices: Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 % y

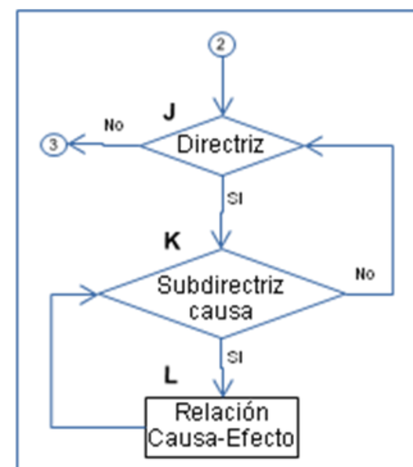


Figura 3 **Contexto Táctico**.

Automatizar el proceso de pintado en un 50 % en un año. Ambas representan aquí la conexión (o bisagra), que servirá para coordinar el logro de la directriz: Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años, con el logro de las directrices del contexto operativo.

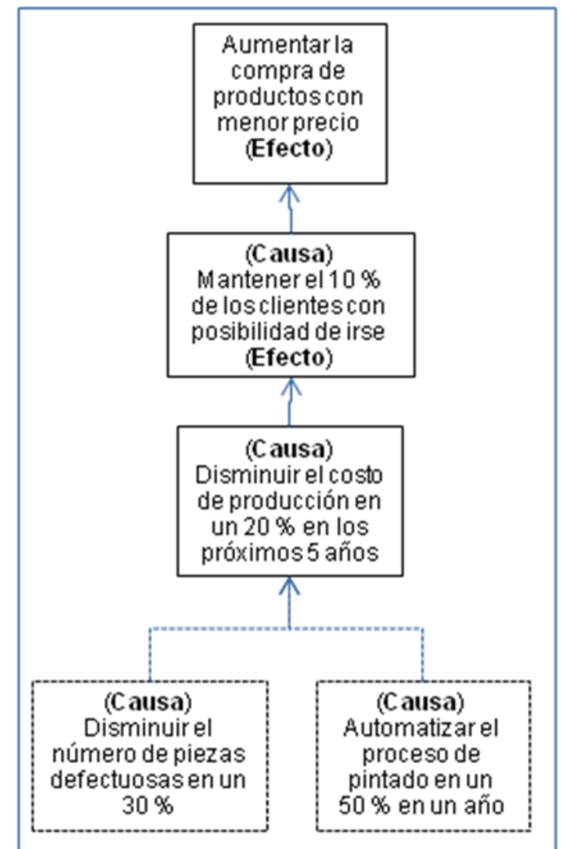


Figura 4 Esquema Causa-Efecto de Directrices Estratégicas, relacionadas con subdirectrices

Contexto Operativo

El Contexto Operativo en la Gestión por Directrices completa el esquema causa-efecto de directrices de la organización. El EGD, se encarga de relacionar todas las sub subdirectrices (directrices del contexto operativo), con las subdirectrices del contexto táctico mediante el esquema causa-efecto de directrices. Esas sub subdirectrices, suelen originarse en plantas, talleres, zonas de cargas, inventarios, etc. Es muy importante este contexto, porque acá se puede alinear cada trabajador con al menos una directriz, permitiendo crear conciencia en los trabajadores sobre la real contribución con la gestión por directrices. El EGD, pudiera liderar esta creación de conciencia, para iniciar el paso de un estado de la organización a otro.

Para finalizar el esquema causa-efecto de directrices, nos apoyaremos en la figura 5 Contexto Operativo, para construir el segmento del esquema causa-efecto que falta. En **M** seleccionaremos la subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 % y después en **N** se diseña la sub subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo I en un 10 %, luego en (o) establecemos la relación causa-efecto. Repetimos el procedimiento para la sub subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo II en un 20 %. Ambas sub subdirectrices se relacionan como causa, para la subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 %, que es el efecto.

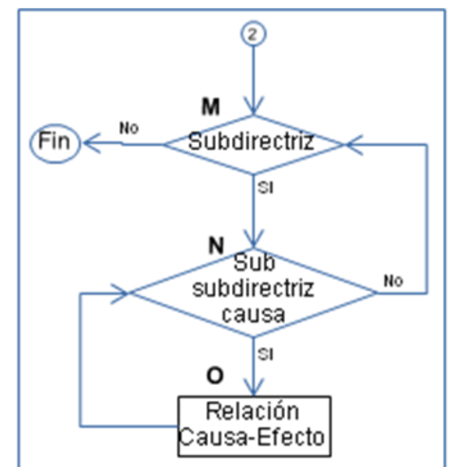


Figura 5 **Contexto Operativo**

El resultado se puede observar en la figura 6 (página siguiente), donde aparecen las dos (2) sub subdirectrices (Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo I en un 10 % y Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo II en un 20 %) en rectángulos con líneas segmentadas y relacionadas mediante flechas segmentadas, que van desde cada sub subdirectriz a la subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 %.

Ahora que tenemos todo el esquema de causa-efecto de la organización (ver figura 6), esencial para la gestión por directrices entre la planificación estratégica y la gestión diaria, como coordinador, podemos ver claramente que la subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 %, es el *enlace* que cierra el vacío. Las dos (2) sub subdirectrices (Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo I en un 10 % y Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo II en un 20 %) impulsan a la subdirectriz: Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 % y ésta a su vez, impulsa o contribuye fuertemente al logro de la directriz estratégica: Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años.

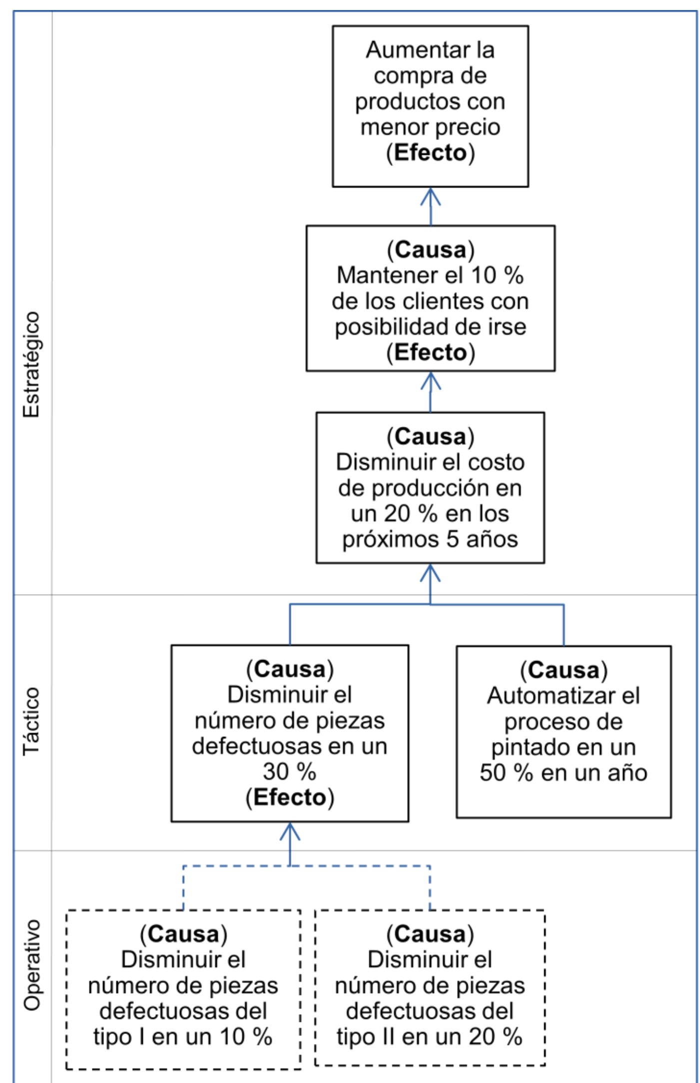


Figura 6 Esquema Causa-Efecto de Directrices Estratégicas, con directrices, subdirectrices y sub subdirectrices

Note otro detalle interesante y es que las directrices aparecen agrupadas: las del contexto estratégico, las del contexto táctico y las del contexto operativo. También se nota, que cada directriz puede ser causa o efecto o ambas. Lo que significa que el EGD, debe utilizar estos detalles para asegurar una efectiva coordinación en el logro de las directrices. Otro detalle muy, pero muy importante, es que la división o clasificación en estratégico, táctico y operativo en la figura 6, no significa jerarquía de autoridad, lo que significa es que esa es la realidad actual de su organización (una fotografía) y que en cualquier momento puede mutar, por lo tanto el EGD tiene esta otra responsabilidad. Aclaro, que el EGD no es un equipo de dos o tres o cuatro personas, en realidad, es un equipo que se debe ir formando de manera competente y que debe ir cubriendo toda la organización (trabajo estratégicamente urgente, que se debe hacer con todo el personal).

Es bueno agregar también, que la gestión por directrices, puede valerse de la observación de los alertas de cada indicador o índice de cada directriz, subdirectriz y sub subdirectriz, para aumentar la efectividad en la coordinación. Por ejemplo, en las dos (2) sub subdirectrices que se observan en la figura 6, al estar sus indicadores o índices en verde, significa que sus metas se están alcanzando y es lógico esperar que el indicador o índice de la subdirectriz efecto (Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 %), esté en verde, que significaría el alcance de sus metas. Si esto no ocurre, ya es motivo para que el EGD indague (con herramientas y técnicas apropiadas) si la relación causa-efecto está bien estudiada, analizada y establecida, sino debe revisarse y corregirse inmediatamente.

Conclusión

Toda organización tanto pública como privada, debe precisar en qué estado esta hoy y luego visualizar que estrategia usará para gestionarla adecuadamente, haciendo énfasis en su talento humano para trabajar en equipo (verdadero trabajo en equipo) en los tres contextos: estratégico, táctico y operativo. El Modelo de Gestión por Directrices (MGPD), se soporta en un Equipo de Gestión por Directrices (EGD), que está (o debe estar) altamente desarrollado en sus competencias como para *coordinar* el logro de las directrices, que se diseñen en los tres contextos, mediante el esquema causa-efecto de directrices, a todo lo largo, ancho y alto de la organización, así como la relación causa-efecto de directrices compartidas con actores externos como el cliente, proveedor, ente regulador y hasta con el competidor.

Si usted decide aplicar el Modelo de Gestión por Directrices como coordinador entre la Planificación Estratégica y la Gestión Diaria, lo puede hacer siguiendo la guía presentada desde la figura 1, hasta la figura 6, donde se describe paso a paso y mediante un ejemplo sencillo, la construcción de un esquema causa-efecto de directrices de una organización, que puede estar en cualquiera de los estados mencionados en el resumen de este artículo: organización tradicional, orientada a procesos, orientada al conocimiento y capital humano, organización digital y organización espiritualmente inteligente. En cada estado, debe diagnosticarse las competencias actuales del talento humano, para saber o tener idea de sí este modelo tendrá coherencia con la cultura actual de trabajo, sino hay que hacer los ajustes correspondientes.

El primer resultado es el segmento del esquema causa-efecto de la directrices estratégicas (contexto estratégico), lo obtenemos con la aplicación de la figura 1, donde dado un cambio estratégico (detectado u obtenido con análisis predictivo, por ejemplo) sea dentro de la organización (por ejemplo, cambio de cultura tradicional a cultura de aprendizaje inteligente) o fuera de ella (por ejemplo, migración de clientes a la competencia), el EGD hace la gestión por directrices a un alto nivel o contexto estratégico. Un segundo segmento del esquema causa-efecto, se construye con la aplicación de la figura 3, donde a cada directriz estratégica se le relaciona a sub directrices que son causas para su logro. Con igual procedimiento se obtiene un tercer segmento, aplicando la figura 5, donde a cada subdirectriz, se le relaciona a sub subdirectrices que son causas para el logro de la subdirectriz.

El esquema causa-efecto de directrices completo, es el que sirve de base para la gestión por directrices, eliminando así el vació entre la tradicional y desactualizada planificación estratégica y gestión diaria. Es importante mencionar, que todo esfuerzo o trabajo (intelectual o físico) venga de donde venga, pero alineado con cualquiera de la directrices, será garantía del logro de las mismas, lo cual significa, que su organización tendrá una alta probabilidad de alcanzar las metas, sus objetivos y por consiguiente, obtendrá valor agregado, que podrá verlo en sus estados financieros, satisfacción del cliente, cumplimiento con la leyes, talento humano motivado y competente.

Nota sobre la bibliografía:

Este artículo está basado en la experiencia del autor, Ing. Tito José Rosendo C. y sus estudios y preparación como Consultor de Negocio Independiente. Cualquier observación, el autor agradece enviarla a tito.rosendo.canelon@gmail.com y responderá oportunamente.